

## Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Dzhusov, O.A.; Prokof'ieva, A.D.

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dzhusov, O., & Prokof'ieva, A. (2014). Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *European Journal of Management Issues*, 3, 24-31. <https://doi.org/10.15421/191404>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

УДК 339.5.012

О. А. Джусов, А. Д. Прокоф'єва

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*

## **СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглянуто фактори та особливості стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств. Визначено основні складники механізму стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, його проблеми та перспективи вдосконалення з урахуванням закордонного досвіду. Розроблено схему стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка включає цілі, мотиви та результати.

*Ключові слова:* зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, розвиток, українське підприємство, міжнародний маркетинг.

Рассмотрены факторы и особенности стратегии развития внешнеэкономической деятельности украинских предприятий. Определены основные составляющие механизма стратегии развития внешнеэкономической деятельности украинских предприятий, его проблемы и перспективы совершенствования с учетом зарубежного опыта. Разработана схема стратегии развития внешнеэкономической деятельности предприятия, которая включает цели, мотивы и результаты.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, экспорт, импорт, развитие, украинское предприятие, международный маркетинг.

The article discusses the factors and features of the development strategy of foreign trade activities of Ukrainian enterprises. The main components of the mechanism of foreign trade development strategy of Ukrainian firms, its problems and prospects for improving the light of foreign experience. A scheme for the development strategy of foreign economic activity of the enterprise, which includes goals, motives and results.

*Key words:* external economic business, export, import, the development, enterprise of Ukraine, international marketing.

**Вступ.** Міжнародний ринок надзвичайно місткий, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до управління зовнішньоекономічної діяльністю (ЗЕД). Стратегія ЗЕД підприємства потребує специфічного підходу до її планомірного розвитку.

Стратегія розвитку ЗЕД підприємства характеризує економічні та фінансові аспекти його функціонування, дає техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів щодо покращення результатів діяльності, що вказує на складність формування такого планового-результативного механізму у конкурентних умовах господарювання. В умовах глобалізації ЗЕД є основним компонентом еволюційного розвитку підприємства. Довгий час в економічній літературі поширювалась думка про те, що глобалізація і є одна зі стратегій підприємств, яка має на меті завоювання зовнішніх ринків.

Щодо українських підприємств, то, на жаль, у більшості випадків на початку ЗЕД рідко застосовували методи стратегічного управління, які передбачали б ефективний розвиток бізнесу на зовнішніх міжнародних ринках.

Перед рядом українських підприємств, які вже діють на зовнішніх ринках, постала проблема, чи розширювати свою ЗЕД, чи, навпаки, скорочувати. Вирішення цього питання залежить від того, які цілі ставило перед собою підприємство на етапі виведення продукції на міжнародні ринки, яку стратегію було обрано первинною.

Матеріальною основою стратегії просування продукції українських підприємств на зарубіжних ринках є експортний потенціал країни. В Україні виробляється 5% світової мінеральної сировини та продукції її переробки, незважаючи на те, що площа країни становить всього 0,4% загальної світової суші, а чисельність населення 0,8% загальносвітової кількості людей. Розвідані запаси корисних копалин України приблизно оцінюються в 7 трлн дол. США, однак існуючий стан економіки України свідчить про недостатньо ефективно організовані та впроваджені процеси розвитку стратегії ЗЕД вітчизняних підприємств.

Перед формуванням стратегії розвитку ЗЕД та її реалізацією необхідно оцінити існуючу стратегію, як на початку діяльності підприємства, так і впродовж інших життєвих циклів на національному та міжнародному ринках.

Серед економістів, науковців та управлінців науковий інтерес до поняття, змісту стратегій, процесів виник на початку шістдесятих років XX сторіччя, з публікацією праці А. Чандлера «Стратегія і структура», яка започаткувала розвиток напрямку наукової думки та практичної діяльності.

Гарвардська школа відреагувала на ідеї А. Чандлера працями своїх професорів – К. Ендрю, Ж. Бовера, К. Крістенсена та ін. Саме в Гарварді була розроблена одна з перших стратегічних моделей - SWOD.

Розвитку стратегічного менеджменту сприяли праці І. Ансоффа. Під впливом робіт М. Портера багато дослідників здійснили власні розробки з метою проаналізувати простір для маневрування підприємства. Суттєво вплинуло на розвиток стратегічного підходу до ефективності діяльності вивчення успіху японських підприємств, висвітленого у працях Р. Паскаля та А. Атоса.

Теорія стратегій мала суттєвий вплив на ЗЕД підприємств. Ряд авторів, які вивчають проблеми ЗЕД наголошують на необхідності стратегічного управління у цій сфері. Особливий вклад у цьому напрямку зробили І. Багров, С. Брю, П. Буніч, А. Воронкова, А. Градов, В. Гриньова, М. Дідківський, А. Г. Дем'янченко, О. Кіреєв, В. В. Козик, Ф. Котлер, А. Кредісов, М. Круглов, В. Новицький, Є. Савельєв, І. Фамінський.

У більшості праць питання стратегії розвитку ЗЕД зводиться до однієї з маркетингових стратегій, які полягають у просуванні товарів за рахунок низьких цін. На практиці, це спричинило антидемпінгові розслідування щодо українських експортерів на європейських ринках.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення стратегічних альтернатив розвитку ЗЕД підприємств та виділення напрямків та чинників підвищення її ефективності.

**Результати.** Стратегія - це ключовий елемент концепції розвитку підприємства в умовах інтернаціоналізації діяльності [15].

Термін «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» (армія) і «agein» (вести). Стратегією підприємства вважають комплекс заходів, спрямований на досягнення поставлених цілей.

Стратегія розвитку ЗЕД підприємства повинна розраховуватися таким чином, щоб її продукція зберігала високі конкурентні якості і технічну новизну протягом довгого часу. Такі підприємства зберігають лідерство у світовому виробництві. Прикладом товару довгого життєвого циклу, розробленого в Україні, який набув світового визнання, є комплекс машин та технології контактного стикового зварювання методом імпульсного оплавлення, винайденим в інституті електрозварювання ім. Є. О. Патона НАН України. І машини, і ліцензії на ці

установки протягом багатьох років купують іноземні підприємці, що свідчить про успіх розвитку такої стратегії.

На даний момент процес освоєння вітчизняними товаровиробниками зарубіжних ринків супроводжується значними труднощами і проблемами, які обумовлені недосконалістю форм фінансових розрахунків, нерозвиненістю транспортної і ринкової інфраструктури договірно-правової бази, практики регулювання митних процедур і оподаткування [4]. Усе це є свідченням недостатньої ефективності розвитку стратегії ЗЕД українських підприємств.

Розробка стратегії являє собою логічні, послідовні й взаємозалежні кроки прийняття стратегічних рішень. Початком процесу розробки стратегії є стратегічний аналіз, що дає змогу у першу чергу оцінити поточну й вибрати майбутню позицію підприємства. Бажана майбутня позиція формується на основі тенденцій галузі, можливостей і загроз внутрішнього й зовнішнього (глобального) середовища компанії.

Т. В. Чайковська вважає, що постановка стратегічних цілей і завдань інтернаціоналізації, що впливають із них, здійснюється на основі порівняння поточної й бажаної позицій підприємства з урахуванням виявлених переваг і ризиків, а також відсутніх активів і ресурсів, необхідної компетенції і можливостей їх нарощування [14].

Для ефективного включення у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Цього можна досягти, розробивши стратегію просування національного експорту на світовому ринку. На думку Ю. Г. Козак, така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні, якісному поліпшенні на основі цих переваг позицій країни на світовому ринку [10].

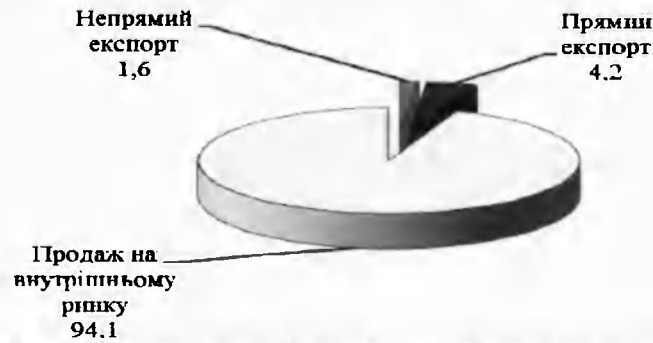
Якщо проаналізувати стратегії українських підприємств на зовнішніх ринках, можна виділити два типи, протилежні за цілями та основними методами реалізації. Назвемо їх «початкове нагромадження капіталу» (отримання максимального прибутку сьогодні, до того ж будь-якими шляхами) і стратегія «довготривалого перебування» (стабільне зростання бізнесу у визначеному напрямку та стилі).

Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всіх елементів мотиваційного механізму, який складається із конкретних збуджувальних мотивів:

- спонукальні мотиви (наприклад, обмеженість та відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку, продовження життєвого циклу товару тощо);

- мотиви, що викликають сумнів (наприклад, виявлення рівня прибутку від ЗЕД нижче очікуваного) [11].

Існують також інші фактори, які ставлять під сумнів доцільність виходу підприємства на зовнішні ринки. Досить невелика частка українських підприємств здійснює зовнішньоекономічну діяльність, а саме експорт. Це підтверджується статистикою (рис. 1), що надає Світовий банк у своєму рапорті [16].



**Рис. 1. Структура продажів українських підприємств за напрямом руху продукції, %**

Для доступу на закордонні ринки, як зазначає М. Дідківський [6], підприємство повинно пройти ряд етапів, кожен з яких має ряд своїх особливостей. Наприклад, пробний експорт передбачає односторонні спроби підприємства продати закордонному покупцю стандартну вітчизняну продукцію, а успішні продажі підприємства намагається повторити на інших ринках. Як інші етапи вчений пропонує розглянути специфіку екстенсивного та інтенсивного експорту, експортного та глобального маркетингу.

Існує велика кількість підприємств, які для виходу на зовнішні ринки використовують зустрічну торгівлю. За оцінками ГАТТ, частка зустрічної торгівлі складає 8-10 % від загального обсягу світової торгівлі [5].

Зовнішня торгівля охоплює широкий діапазон форм зовнішньоторговельних угод, які можна класифікувати за трьома групами: операції натурального обміну; операції, що передбачають участь продавця у реалізації товарів, запропонованих покупцем; операції в рамках промислового співробітництва.

На думку Л. Г. Ліпич, якщо враховувати всі етапи, то такий підхід швидше можна назвати довготривалою стратегією ЗЕД, а не стратегією виходу на зовнішні ринки, але саме такий шлях дозволяє підприємству утримувати конкурентоспроможні позиції на міжнародних ринках протягом довгого періоду [11].

У процесі проникнення на зовнішні ринки фірма повинна вибрати такі сегменти, в яких її база має переваги, які не достатньо розвинуті чи тільки зароджуються в зарубіжних країнах. Увага місцевих фірм чи міжнародних конкурентів часто зосереджена на інших питаннях, тому вони погано підготовлені до ведення боротьби.

Другий керівний принцип проникнення на зовнішні ринки полягає в тому, щоб наслідувати приклад багатонаціональних компаній. Це не тільки забезпечить «зачіпку», але і дозволить діяти в сегментах, де місцеві фірми зможуть опинитись в не вигідному положенні [13].

О. А. Кириченко вважає, що вибір стратегії виходу пов'язаний насамперед із роллю і масштабами ЗЕД для конкретного підприємства. Якщо ЗЕД займає незначне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витратити багато зусиль на розробку спеціальної зовнішньої стратегії. І навпаки, зі збільшенням масштабів ЗЕД, а також в умовах наростання конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні стратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки розробку стратегії, але і її реалізацію та стратегічний контроль [9].

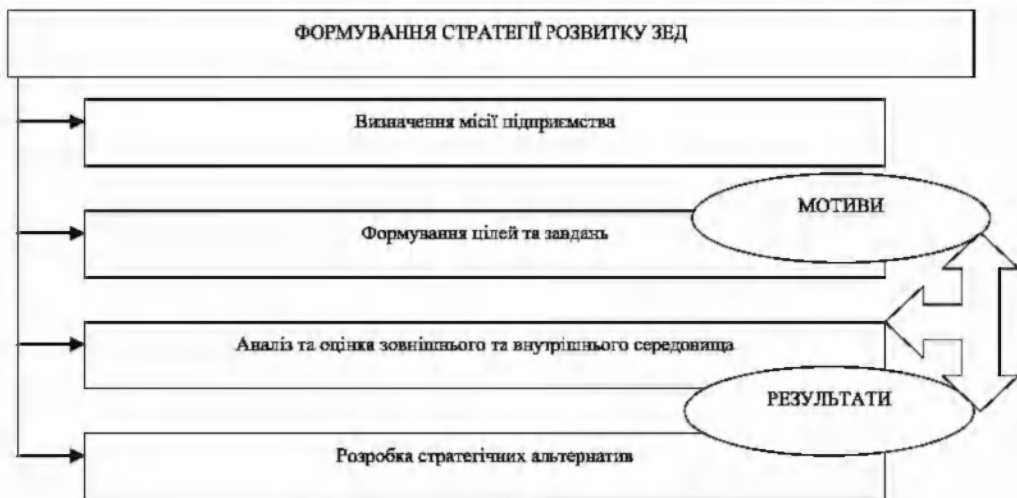


Рис. 2. Етапи стратегії розвитку ЗЕД підприємства

Вітчизняні та зарубіжні автори виділяють основні етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки [8]. Проаналізувавши їх праці, цей процес схематично можна відобразити таким чином з урахуванням пропозицій Л. Г. Ліпич [11] (рис. 2).

Основні причини, які перешкоджають підприємствам реалізувати вибрану стратегію такі:

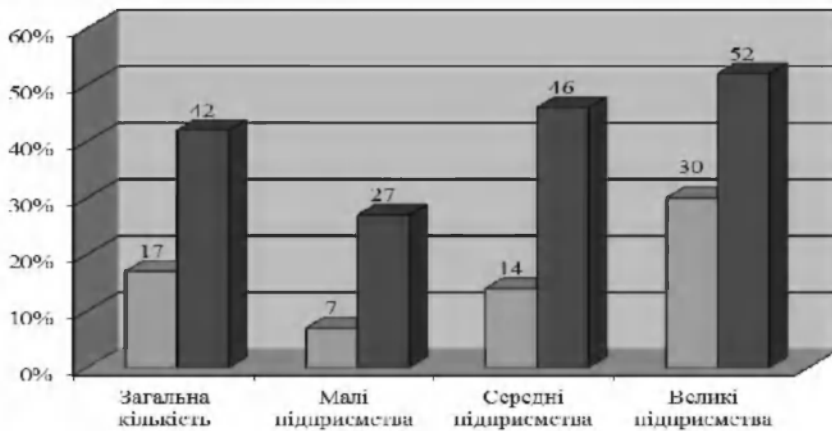
- неправильно проведений аналіз та помилкові висновки;
- непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі;
- не вміння залучити до реалізації стратегії внутрішній потенціал.

Успішній реалізації стратегії сприяє виконання таких вимог: цілі стратегії повинні бути добре структуровані, доведені до працівників та сприйняті ними; необхідно мати чіткий план дій для реалізації стратегії, який передбачає наявність усіх необхідних ресурсів.

У виборі напрямку розвитку стратегії необхідно передусім орієнтуватися на конкурентні переваги підприємства. Залежно від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів усі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний.

Політика сильних підприємств зводиться до такого: максимальне використання переваг лідируючого положення, посилення позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми сферах діяльності, у випадку занепаду яких необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі ж повинні обирати стратегії, що ведуть до їх росту. Якщо такі стратегії відсутні, то вони повинні покинути даний вид економічної діяльності. Це підтверджується статистикою: великі (більше 250 працівників) та середні (від 51 до 249 працівників) підприємства вважаються сильними, у той час як малі (до 50 працівників) – слабкими. Згідно з рапортом Світового банку [16] ми можемо простежити таку динаміку (рис. 3).

Американські спеціалісти зі стратегічного планування запропонували матрицю вибору стратегій залежно від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної позиції фірми. Однак такий підхід не може бути досконалим для формування алгоритму розвитку стратегії ЗЕД українського підприємства, оскільки не враховує більшість вагомих факторів.



**Рис. 3. Відсоткове відношення українських підприємств, що здійснюють ЗЕД:**

- підприємства-експортери
- підприємства, що використовують сировину та/чи запаси іноземного походження

Отже, серед ключових факторів, які визначають стратегію розвитку ЗЕД підприємства, необхідно вказати такі:

- конкурентні переваги та цілі підприємства;
- інтереси вищого керівництва;
- кваліфікація персоналу;
- зобов'язання;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- час;
- фінансові результати.

В. А. Василенко відзначає, що вибір стратегії значно залежить від циклічності розвитку, точніше від того етапу розвитку, на якому знаходиться підприємство, і, як правило, здійснюється на основі визначення п'яти «П»: стратегії – плану, стратегії – принципів поведінки, стратегії – позиції, стратегії – перспективи, стратегії – прийому (маневру) [2].

Розвиток стратегії ЗЕД підприємства повинен ґрунтуватися на ключових принципах, що спираються на висновки про умови стійкого розвитку підприємства, а саме: принцип розвитку (система формування стратегії повинна бути орієнтована на прийняття рішень, що забезпечують розвиток підприємства, зокрема кількісне та якісне нарощування потенціалу); принцип залежності від зовнішнього середовища (зовнішнє середовище визначає стратегічну модель поведінки фірми); принцип адекватності (сприяння адекватному реагуванню на зовнішні зміни); принцип зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем (для формування й ефективної реалізації стратегії необхідно сформулювати контур зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, що забезпечує генерування й інтерпретацію інформації про зовнішні та внутрішні імпульси) [7].

На наш погляд, вдосконалення розвитку стратегії ЗЕД підприємства має відбуватись із врахуванням таких аспектів та елементів:

- вибір закордонного контрагента стосовно цінової політики;
- мінімізація логістичних витрат у складі операцій експорту/імпорту та оцінки умов поставки (транспортування);

- аналіз виду товару (послуги), на який впливатимуть вимоги чинного законодавства щодо оподаткування ЗЕД;
- дослідження фази розвитку конкурентів у сфері ЗЕД (як вітчизняних, так і закордонних);
- фактична та прогнозована валютна ліквідність підприємства;
- оцінка співвідношення як за формами здійснення ЗЕД, так і за співвідношенням фінансової чи інвестиційної та іншої діяльності підприємства у визначений період;
- інші умови, що впливатимуть на організацію ЗЕД підприємства та її зміни.

**Висновки.** Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та певні пропозиції щодо формування стратегії розвитку ЗЕД українських підприємств.

1. Головну роль у розробці зовнішньоекономічної стратегії відіграє підхід до її формування, який являє собою набір етапів і процедур і має враховувати сучасне законодавство у сфері ЗЕД й можливі тенденції його розвитку.

2. Вибір стратегії розвитку ЗЕД здійснюється керівництвом на основі трьох складників: ключових факторів, які характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій.

3. В теорії виділяють такі групи концепцій розвитку стратегії ЗЕД підприємства. Перша група концепцій орієнтована на перегляд діючої зовнішньоекономічної стратегії, друга – розробляється для формування експортної стратегії у разі виходу на зовнішні ринки або ж для розширення ЗЕД підприємства, третя – обґрунтовує концепції універсального характеру, які можуть бути використані як для розробки зовнішньоекономічної стратегії, так і для її перегляду.

4. Конкретні рішення у сфері вибору елементів стратегії розвитку ЗЕД підприємства приймаються в результаті багаступінчастого стратегічного процесу планування, які свідчать про високу ситуаційну залежність від багатьох факторів зовнішнього оточення підприємства, його особливостей, а також від перебігу процесів формування стратегії розвитку ЗЕД.

5. Стратегія розвитку ЗЕД підприємства має надати відповіді на питання «який» і «як»: який ринок обрати, які конкурентні переваги можна одержати, якою буде ціна товару (послуги), що пропонуються, як можна випередити або перемогти конкурентів на зовнішніх та внутрішніх ринках тощо.

### Бібліографічні посилання

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991р. № 959-ХІІ, зі змінами та доповненнями// Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991. – 16 квіт.
2. **Василенко А. В.** Менеджмент устойчивого развития предприятия: монография / А. В. Василенко. - К.: ЦУЛ, 2005. – 648 с.
3. **Стровский Л. Е.** Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов / Л. Е. Стровский, С. К. Казанцев, Е. А. Паршина [и др.]; под ред. проф. Л. Е. Стровского. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 847 с.
4. **Гаркуша О. О.** Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: автореферат / О. О. Гаркуша [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2003/fem/garkusha/diss/index.htm>.



5. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О. П. Гребельник. - К.: ЦУЛ, 2004. - 384 с.
6. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М. І. Дідківський. - К.: Знання, 2006. - 462 с.
7. Дурицька Г. В. Формування стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Г. В. Дурицька // Регіональна економіка. - 2005. - № 4. - С. 250-254.
8. Ильин А. И. Планирование на предприятии: учеб. пособие. - В 2 ч. Ч.1.: Стратегическое планирование / И. А. Ильин. - Мн.: ООО «Новое знание», 2000. - 312 с.
9. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О. А. Кириченко. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
10. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. / Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко; під ред. Ю. Г. Козак.-- К.: ЦУЛ, 2006. - 792 с.
11. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенюк-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. - 2007. - № 102. - С. 146-151.
12. Фаминский И. П. Международные экономические отношения: учебник / под ред. И. П. Фаминского. - М.: Юрист, 2001. - 847 с.
13. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. - 227 с.
14. Чайковська Т. В. Формування стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Т. В. Чайковська, О. Д. Стефурак [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/61400.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61400.doc.htm).
15. Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства / Я. В. Шмаленко // Держава та регіони. - 2008. - №3. - С. 270-277.
16. Running a Business in Ukraine, Enterprise Surveys [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.enterprisesurveys.org/Reports/~media/F990B7A6EE1.pdf>

*Надійшла до редколегії 15.01.2014*

**УДК 339.341**

**С. Л. Дудяк**

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

## **НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЛИТВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЛИТОВСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ**

Розглянуто стан та перспективи науково-технологічного розвитку Литви. Показано основні конкурентоспроможні сфери інновацій (інформаційні технології, біотехнології, спеціалізовані лазерні технології тощо), проаналізовано основні напрями інноваційної політики і стратегії. Наведено результати SWOT-аналізу інноваційного розвитку Литви. Запропоновано можливі напрями і механізми науково-технологічного співробітництва Литви та України.